

УДК 336.71

РАЗВИТИЕ ФОРМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВА КАК ОПРЕДЕЛЯЮЩИЙ ФАКТОР ЭКСПАНСИИ ФИНАНСОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ

А. И. ЗВЕРЬКОВ,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры банковского дела и страхования
E-mail: orenbank@bk.ru
Оренбургский государственный университет

В статье изложены положения, раскрывающие содержание взаимодействия и сотрудничества финансовых посредников, позволяющие подойти к выделению и рассмотрению форм взаимодействия и сотрудничества как к определяющим факторам экспансии финансовых посредников через удовлетворенность клиентов и предложение стандартизированных или комплексных продуктов и услуг.

Ключевые слова: глобализация, финансовые посредники, финансовое посредничество, мотивы, экспансия, формы взаимодействия, формы сотрудничества финансовых посредников.

В современных исследованиях направлений развития финансового посредничества выделяется тенденция изменения конфигурации финансовых посредников, связанная с размытием различий между ними. Как справедливо отмечает И. В. Пашковская, если раньше проводилось разграничение между банковской и инвестиционной деятельностью, то в последние годы стало трудно проводить различия между банковской и страховой деятельностью, поскольку эти отрасли конкурируют уже между собой за сбережения населения. Кроме того, наравне с банками развивались ритейловые инвесторы, и практически отдельно выделился сектор управления активами. В целом произошла общая консолидация финансовых посредников в пределах финансового сектора [25].

Развитие отечественных финансовых посредников идет в русле тенденций западного рынка, когда страхование, как и банковское дело, постепенно преобразовываются, взаимопроникают в рамках финансового посредничества. Меняются традиционные понятия и технологии ведения бизнеса. В практику внедряются новые понятия и функции. Страховые компании, индустрия ценных бумаг, банки, ссудо-сберегательные учреждения двигаются параллельными маршрутами в своих попытках предложить на рынке широкий спектр финансовых услуг, включающих страховые полисы, формы совместных сбережений и другие разнообразные услуги.

Банки настойчиво продолжают вторгаться в страховой бизнес. К примеру, власти США уже разрешают имеющим лицензии штата банковским холдинговым компаниям продавать и предоставлять различные виды страховых услуг.

Избегая издержек регулирования, финансовые посредники выстраивают «закольцованные схемы» владения и участия, которые направлены на придание «видимости устойчивости» небанковским посредникам. Как отмечает Р. Аганбегян, финансовые корпорации не зарегулированы так, как зарегулирована деятельность банков, например они не должны соблюдать нормативы, которые соблюдают кредитные организации. Многие компании владеют многомиллиардными активами, тогда как

Формы и уровни взаимодействия финансовых посредников

Показатель	Формы взаимодействия по степени увеличения степени интеграции				
	Оказание займных услуг	Агентские соглашения	Кооперация	Контроль в форме слияния и поглощения	Финансовый супермаркет
Уровень отношений и интеграции	Односторонние отношения	Односторонние отношения	Совместное «владение» продуктами и клиентами	Совместное «владение» продуктами и клиентами	Использование полностью интегрированных продуктов
Уровень использования баз данных	Базы данных не предоставляются	Базы данных не предоставляются либо передаются ограниченные данные	Совместное использование баз данных	Совместное использование баз данных	Расширенные возможности использования данных
Степень использования ИТ-систем	ИТ-системы не интегрированы	ИТ-системы не интегрированы	ИТ-системы интегрированы	ИТ-системы интегрированы	ИТ-системы интегрированы на уровне универсальных финансовых услуг
Вид продаж продуктов	Независимые продукты	Независимые продукты	Совместные продукты	Совместные продукты	Объединенные бизнес-продукты и процессы
Форма оплаты услуг	Продажа и распространение продуктов производится на комиссионной основе	Продажа и распространение продуктов другого посредника за комиссионную плату	Высокая степень интеграции при развитии продуктов и каналов распространения	Совместное владение продуктами и клиентами	Политика расчетов и бизнес-операции посредников полностью интегрированы

Источник: авторская разработка (с учетом предложений П. А. Гришина [4]).

их капитал может составлять 100 тыс. руб., и это не вызывает ни у кого никаких сомнений [21].

Несмотря на издержки надзора и регулирования, которые продолжают разделять страхование и банковскую деятельность, специалисты уверены, результатом дальнейшего дерегулирования будет окончательное разрушение большинства препятствий к интегрированию сектора финансовых услуг и деятельности финансовых посредников.

Уже в настоящее время взаимодействие финансовых посредников относят к сфере проявления финансовой конвергенции¹, когда происходит взаимопроникновение как самих посредников, так и их продуктов.

Очевидно, что процесс проникновения интересов банков и компаний в бизнес друг друга зависит от ряда мотивов экспансии, которые могут быть как общими для посредников, так и специфическими, индивидуальными, характерными для каждого из субъектов финансового рынка [20].

Рассмотрим более подробно наиболее распространенные **формы взаимодействия** финансовых

посредников с позиций наличия в них предпосылок (мотивов) экспансии. Обычно данная классификация может представляться в виде схемы по степени увеличения интеграции. По мнению автора, наиболее полно виды форм взаимодействия представлены в исследованиях И. П. Гришина [4].

Предлагаемая схема построена по принципу усложнения отношений между посредниками. Начальный же этап сотрудничества финансовых посредников есть только предпосылка к более тесному взаимодействию (см. таблицу).

На практике взаимосвязь между посредниками носит более сложный характер, чаще наблюдаются процессы, включающие в последовательном развитии несколько фаз взаимодействия финансовых посредников или параллельное развитие нескольких программ такого сотрудничества [9]. Кроме того, встречаются и более сложные модели развития бизнеса, включающие в себя взаимодействия финансовых посредников с несколькими партнерами, каждый из которых преследует свои цели [4].

В рамках данного исследования предлагается следующая классификация этапов взаимодействия финансовых посредников:

¹ Конвергенция (от лат. convergo — сближаю) — процесс сближения, схождения (в разном смысле).

Первая форма взаимодействия — оказание взаимных услуг. Обычно под этим понимается исключительно распространение услуг через филиальную сеть посредника. Принципиальным моментом в данной форме становится продажа услуг. Именно на ней «завязаны» условия сотрудничества; совместное планирование распространения банковских и страховых услуг является первым шагом в поисках эффективных путей сотрудничества посредников.

На данном этапе, как правило, сотрудничество ограничивается договорными отношениями относительно обслуживания друг друга (к примеру, банк держит депозиты страховой компании, пенсионного фонда, страховая компания страхует имущественные и, возможно, кредитные риски банка и т. п. При данной форме оказание совместных услуг и продаж не производится).

Вторая форма взаимодействия — агентские соглашения. Данная форма взаимодействия возникает, когда финансовые посредники реализуют продукты других посредников за комиссионное вознаграждение (при этом базы данных по клиентам друг другу не передаются; информационные системы посредников не интегрируются) [4]. Агентские отношения обычно выступают в форме взаимодействия в рамках распространения продуктов одного посредника через сеть другого. Наиболее распространены продажи страховых продуктов по соглашению с банком через его сеть или продажи кредитов клиентам страховщика через его агентскую сеть. Достаточно часто оба посредника договариваются о совместном распространении своих продуктов на одной территории.

Примером использования финансового посредника, продающего услуги банка, является объявленная в 2012 г. Связь-банком ипотечная агентская программа. В рамках агентских соглашений Связь-банк предоставляет партнерам свое программное обеспечение, выполняет все проверки заемщиков и предмета залога. Акцепт на выдачу кредита, по сути, является автоматическим акцептом на его приобретение. Для банка преимущество работы с агентами состоит в том, что можно сэкономить на инфраструктуре. Маленьким и средним банкам тяжело конкурировать с более крупными игроками в части фондирования, поэтому агентская схема для таких участников рынка может быть интересной. Для банков жилищное кредитование остается привлекательным сегментом, поскольку это надежный

и низкорискованный продукт. На агентском рынке есть один крупный игрок — АИЖК, поэтому частные банки, выходящие в этот сегмент, должны чем-то заинтересовать партнеров из регионов. Для агентов при таком механизме практически нет рисков, поскольку выданные кредиты выкупает банк-партнер [1].

Выполнение агентских функций предполагает наличие полной независимости посредников, которые в лучшем случае могут давать друг другу рекомендации относительно наиболее подходящего продукта на рынке [4].

Как отмечает Н. П. Николенко [19], в России весьма распространенной является ситуация, при которой банки заключают агентские соглашения со многими страховыми компаниями. Таким образом, степень интеграции банка и страховой компании находится на низком уровне, поскольку здесь присутствуют только независимые продукты.

«Отечественной» спецификой построения агентских взаимоотношений являются выдвигаемые банками «непрозрачные» условия проведения аккредитации страховых компаний. При заключении договоров с агентом-партнером, при котором изучаются его финансовое положение, репутация, имидж, риски сотрудничества, отсутствуют единые критерии аккредитации. Исследователь И. О. Сорокина указывает на необходимость учета того, что до настоящего момента банки не выработали единых подходов к оценке страховых компаний. Иногда банки выставляют завышенные требования по составу документации и предоставляемой информации о деятельности страховой компании, что позволяет говорить о наличии «заградительной» политики по допуску нового страховщика к работе с клиентами банка [29]. Так, обычно банк предъявляет требования к пересмотру финансового состояния страховой компании два раза в год по ежеквартальной отчетности (в первый раз — за год и 1-й квартал, во второй раз — за 2 и 3-й кварталы). Отчетность предоставляется в банк за год и за 1-й квартал в срок до 15 июля, за 2 и 3-й кварталы — в срок до 15 ноября [22].

Работая совместно в рамках агентских отношений, посредники могут предлагать клиентам более выгодные условия, сервис более высокого уровня.

Третья форма взаимодействия финансовых посредников — кооперация в форме альянса/совместного предприятия — считается более высокой степенью интеграции, характеризуется

тем, что при ней возможен обмен базами данных между посредниками, разрабатываются совместные продукты, происходит интеграция каналов продаж посредников, могут осуществляться совместные инвестиции в ИТ-проекты и персонал. Как отмечает П. А. Гришин, при данной форме технологии продаж у посредников появляются совместные продукты и базы данных. Таким образом, форма кооперации обладает более глубокой степенью проникновения посредников друг в друга. При этом посредники остаются независимыми юридическими лицами и выстраивают собственные бизнес-процессы независимо друг от друга [4].

В своем исследовании М. Мусиец отмечает, что кооперация может строиться, во-первых, на обмене клиентами, не являющимися целевым сегментом для финансового посредника (как вариант — за комиссионное вознаграждение), во-вторых, на передаче на обслуживание части дебиторской задолженности по крупным кредиторам (что актуально как для банков, которые вынуждены выполнять норматив Н6 Банка России, так и для обслуживания крупных дебиторов, принимать кредитные риски по которым одному заемщику не позволяет риск-менеджмент), в-третьих, на совместном обслуживании одного клиента двумя финансовыми посредниками (при этом один из них предоставляет кредитование, а второй — страхование рисков неплатежа) [18].

Таким образом, модель кооперации представляет собой более высокий уровень интеграции, которая предполагает выделение специализированной службы, занимающейся профессионально только продажами.

Однако если на Западе банк и страховая компания зачастую действуют как единый организм, то на российском рынке (если один из банков учреждает собственную страховую компанию и получает до 80% от страхового взноса (страховая компания выполняет роль операционного блока, а выплаты происходят очень редко) подобная практика пресекается ФАС России. Роспотребнадзор также выступает против того, чтобы банки продавали страховые полисы. Банкиры не должны играть роль агентов страховой компании, а должны зарабатывать на профильной деятельности (выдача кредитов и получение процентов на транзакциях и т. д.). Однако в условиях, когда маржа банков падает и, по многим прогнозам, будет снижаться и в дальнейшем, трудно поверить, что банки откажутся от возможности давить на страховщиков и зарабатывать на комиссиях

за продажу полисов. Если только в финансовой системе не случится переворота и страховые компании будут учреждать банки, а не наоборот [3].

Инновации в финансовой сфере и конкуренция среди различных видов финансовых посредников приводят к тому, что в современных условиях становится все сложнее и сложнее провести грань между финансовыми посредниками на основе того, какие услуги они предлагают. Исследователь Е. А. Кашеева обращает внимание, что все в большей степени банки становятся частью финансовых конгломератов², которые проявляют активность не только на неформальных, но и на организованных финансовых рынках. Эта тенденция отнюдь не отрицает природу банков. Подобно другим коммерческим организациям, максимизирующим прибыль, банки захватывают небанковские финансовые сферы деятельности в рамках общей стратегии максимизации прибыли и стоимости акционерного капитала. Банки не ограничиваются предоставлением ссуд и депозитов, они предлагают клиентам широкий спектр финансовых услуг, включая трастовые, брокерские, страховые, пенсионные, услуги по управлению активами и операциям с недвижимостью [13].

Так, Д. С. Кидуэлл, Р. Л. Петерсон, Д. У. Блэкуэлл в своем исследовании показывают, что теория, лежащая в основе создания финансовых конгломератов, похожа на теорию, которая объясняет развитие универсальных магазинов и торговых центров. Финансовые конгломераты объединяют в себе множество финансовых услуг или через совместную собственность (аналогично большинству универсальных магазинов), или через совместную рыночную деятельность (подобно финансовым торговым центрам или моллам). Финансовые конгломераты часто стараются экономить на необходимых общих издержках, таких как компьютеры, финансовый анализ или усилия по осуществлению продаж (совсем как магазины в торговых центрах могут делить между собой накладные расходы). И наоборот, финансовые конгломераты могут попытаться использовать объединенные рыночные возможности для предложения многочисленных соответствующих продуктов под одной финансовой или корпоративной крышей [14, с. 605].

В научной и экономической литературе до настоящего момента не сложилось единого подхода к

² Конгломерат (лат. conglomeratus — скученный, уплотненный) — соединение чего-нибудь разнородного, беспорядочная смесь. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki>.

определению финансового конгломерата. Обычно он рассматривается как группа компаний под единым контролем, чья эксклюзивная и превалирующая деятельность состоит в том, чтобы обеспечивать значительную часть услуг, по крайней мере, в двух из трех основных финансовых сферах: банковской, инвестиционной и в страховании [7].

В современных условиях финансовые конгломераты охватывают все основные звенья финансового сектора:

- банковский сектор (кредитные и финансовые институты);
- страховые холдинговые компании, осуществляющие операции страхования и перестрахования;
- сектор инвестиционных услуг, охватывающий инвестиционные компании и финансовые институты;
- компании по типу смешанных финансовых холдингов;
- компании по управлению активами (управляющие компании фондов и т. п.) [28].

В исследовании Д. С. Кидуэлла, Р. Л. Петерсона, Д. У. Блэкуэлла можно выделить сдерживающие факторы экспансии в форме кооперации, когда главная управленческая проблема конгломератов состоит в определении того, какие продукты могут быть наиболее успешно объединены и какая контролирующая обстановка окажется наиболее благоприятной. Нижней границей является прибыль, и потребителям необязательно показывать, что они готовы платить больше за то, чтобы получать все финансовые услуги в одном месте. Так, если экономия на масштабах не достигнута, то крупные интегрированные финансовые фирмы могут обнаружить, что их прибыли недостаточны [14, с. 613].

Для экспансии финансовых посредников становится важным определить, будут ли конкретные комбинации продуктов создавать реальный синергетический эффект или существенные увеличения в спросе на продукт еще до того, как они предпримут крупные вложения. Как отмечает Г. Н. Белоглазова, большинство европейских банков в настоящее время признают, что предложение пакета комбинированных продуктов должно ограничиваться включением в него не более трех межсекторальных продуктов. Специализированные организации зачастую оказываются успешнее, чем универсальные институты с так называемой «стратегией лотка», поскольку современные финансовые услуги включают серьезную консультационную составляющую

и требуют высокого профессионального уровня обслуживания [11].

Вместе с достоинствами отмечаются и недостатки конгломератов: по мнению И. Вальтера, конгломераты используют капитал не вполне эффективно, поскольку их внутренние рынки капитала действуют менее эффективно, чем внешние; инвесторам сложно следить за состоянием конгломератов, а потому они предпочитают не покупать их акции. Результатом является более высокая стоимость привлечения капитала и снижение конкурентоспособности, что может полностью или частично нейтрализовать отмеченные ранее преимущества диверсификации [7].

Для отечественных финансовых посредников при создании конгломератов необходимо учитывать, что интеграция вызывает концентрацию рисков, что требует новых инновационных подходов к технике измерения и управления рисками в конгломерате.

Четвертая форма взаимодействия финансовых посредников — контроль через слияние и поглощение — более интегрированная форма, которая позволяет посредникам достигать своих целей посредством поглощения своего партнера либо слияния с ним.

Западные финансовые посредники, находясь в условиях сильной конкуренции, считают одной из первоочередных задач менеджмента решение вопросов контроля за бизнесом и рынком, а также снижение затрат и рационализацию структуры бизнеса.

В условиях кризисных явлений в экономике контроль относят к первоочередным задачам, которые приходится решать постоянно, особенно в периоды сокращения прибыльности. Финансовые посредники решают фактически две задачи: контроль за рынком (мотив расширения экспансии) и контроль за затратами (мотив ограничения экспансии).

Обычно основными способами экспансии капитала на инорегиональный рынок являются открытие филиалов или приобретение и поглощение региональных организаций и компаний. Можно выделить общие особенности сделок слияния и поглощения на примере исследования Е. В. Рыбина:

- объектами интереса становятся мелкие банки — это объясняется большей прозрачностью этого бизнеса, доверием к таким банкам. Мелкий капитал создает плацдарм для крупного;
- востребованы средние специализированные банки — они имеют сильные позиции на определенных рынках банковских услуг, которые интересны

инвесторам. Прежде всего, это розничные услуги и инвестиции;

- стабильно высокая конкуренция за небольшое число привлекательных банков;

- формой подготовки экспансии банковского капитала стало приобретение миноритарных пакетов средних российских кредитных организаций. Фактически — это плацдарм для перепродажи через определенное время этих пакетов акций, а зачастую всего банка частному иностранному капиталу [27, с. 38].

У исследователей А. В. Осиповской, А. И. Митуса можно найти представляющие интерес обоснования преимуществ слияния/поглощения [23] как мотива экспансии:

- слияния/поглощения более предпочтительны (по сравнению с диверсификацией за счет внутреннего роста организации) в случае выхода на зрелый рынок (в зрелую отрасль) или при наличии барьеров входа на новый географический рынок или в новую для банка отрасль;

- значение слияний/поглощений возрастает в случае наличия в целевой для посредника отрасли (или на рынке) избыточных мощностей, ограничивающих возможности развития посредника за счет внутреннего роста;

- использование механизма поглощения при проникновении в новую сферу деятельности или на новый рынок позволяет не только устранить конкурента, но и использовать активы и пассивы приобретенного финансового института (квалифицированный персонал, капитал, клиенты, ноу-хау) для ведения бизнеса, что особенно важно в условиях позднего выхода на целевой высококонцентрированный рынок [23].

Учитывая ранее изложенное, автор считает необходимым (так же как и И. А. Розинский) рассматривать процесс экспансии как элемент долгосрочной стратегии банка: если потенциал рынка велик, то даже при наличии неблагоприятных текущих регуляторных и иных условий есть смысл присутствовать на таком рынке в расчете на будущее. Вероятность экспансии посредника тесно коррелирует с его размером. Находит практическое подтверждение тезис экспансии, вызываемой следованием посредника за клиентом: у более крупных посредников обычно более крупные клиенты, вовлеченные в межрегиональную деятельность. Эту зависимость, однако, можно объяснить и другими причинами: от наличия в распоряжении крупного посредника большего объема финансовых и кад-

ровых ресурсов для внешней экспансии до более диверсифицированной бизнес-модели такого посредника по сравнению с бизнес-моделью меньшего по размеру посредника, который вынужден обособиться в узкой нише [10, с. 34].

Сокращая экспансию, финансовые посредники, находящиеся в стесненных условиях, как правило, пытаются уменьшить затраты. Это, безусловно, один из путей к повышению доходности собственного капитала и улучшению конкурентоспособности. Сокращение затрат в состоянии обеспечить быстрый рост доходности, который можно оценить количественно. Но посредникам необходимо учитывать мнение Х. -У. Дёрига, что организация в результате «теряет в весе» (иногда даже до состояния *lean and mean* — «тощий и злой»), когда активы крутятся «до седьмого пота» [5, с. 143].

Можно предположить, используя исследования Е. В. Рыбина [27, с. 40] и Т. Н. Зверьковой [26], что в результате экспансии в форме слияний и поглощений мелкие и средние посредники постепенно будут вытеснены с ведущих ролей в ряде сегментов (таких, как консалтинг слияний и поглощений, андеррайтинг ценных бумаг и организация синдикации кредитов для российских компаний и др.) бизнеса. Концентрация капитала в банковской и финансовой сфере в ближайшее время будет активно происходить за счет российского государственного капитала.

Пятая форма взаимодействия финансовых посредников — финансовый супермаркет — считается высшей формой взаимодействия посредников, обычно осуществляется в форме создания новой организации либо за счет получения существующего посредника под свой контроль.

Как известно, начиная с 1960-х гг. на западном рынке с переменным успехом периодически появляется идея «покупки в одном месте», когда ряд страховых компаний начинает продавать полисы страхования жизни и имущества/гражданской ответственности через одно и то же агентство. Идея покупки всех страховок в одном месте была воплощена в направлении «финансовый супермаркет». Эта концепция не ограничивалась страхованием, скорее она рассматривалась как ответ на потребности вкладчиков [14, с. 595].

В современной российской практике обычно лидером объединения посредников выступает банк, который объединяет около себя страховые, пенсионные или инвестиционные компании. Именно

уровень развития банковских технологий определяет наличие и широкую сеть каналов продаж, необходимых другим финансовым посредникам (в особенности это касается менее интегрированных форм взаимодействия). На практике именно банковский элемент взаимодействия (кредитное или клиентское подразделение банка) определяет политику банкострахового бизнеса, так как банк знает свои силы, знает свою специфику, знает свои каналы продаж [4].

Однако к деятельности финансовых супермаркетов сложилось неоднозначное отношение, когда расширение кооперационных связей и формирование различных бизнес-альянсов на рынке розничных услуг стимулирует консолидацию финансового сектора, что, с одной стороны, способствует его укреплению, а с другой — усложняет финансовые риски и требует новых подходов к управлению ими и регулированию со стороны надзорных органов [11].

У банков и страховых компаний несколько разнятся мотивы и подходы к созданию финансовых супермаркетов.

Так, Ф. Мишкин, рассматривая позицию банков, отмечает, что проникновение небанковских финансовых посредников сопровождается ответной экспансией банков в смежные сектора финансового рынка. У Ф. Мишкина данная тенденция рассматривается как угроза со стороны банков. До недавнего времени банкам запрещалось предоставлять услуги по страхованию жизни. Однако обстоятельства быстро меняются. В настоящий момент более двух третей штатов США позволяют банкам предоставлять услуги по страхованию жизни в той или иной форме. В последние годы органы, регулирующие деятельность банков, стимулируют банки заниматься страхованием, поскольку это способствует диверсификации их деятельности и, следовательно, экономической устойчивости банковских учреждений, снижая вероятность банкротств. В настоящий момент более 40 % банков занимаются продажей страховых продуктов и ожидается дальнейший рост данного показателя [17, с. 365].

В России предпосылками для дальнейшего углубления интеграции банковского и страхового бизнеса как основы создания финансовых конгломератов и супермаркетов являются: укрупнение финансовых институтов, усиление «давления издержек» за счет внедрения информационных технологий, сокращение свободных рыночных ниш в результате развития конкуренции.

К сожалению, до настоящего времени нет однозначного мнения о преимуществе концепции «финансового супермаркета». Так, А. В. Канаев, рассматривая различные мнения по поводу определения конкретных стратегических направлений в современной экономической литературе, считает подход к формированию стратегий банка при превращении его в финансовый супермаркет радикальным. Вместе с тем существует мнение, что супермаркет выступает как простой посредник по продаже финансовых услуг. Его деятельность, по сути, является чисто брокерской и связана с обслуживанием розничных клиентов, управлением портфелями частных лиц и предоставлением услуг корпоративным клиентам. Как и брокеры, они оказывают услуги по платежам и расчетам. Они не несут риска и поэтому не требуют большого капитала для своей деятельности [12].

Исследователь Г. Н. Белоглазова приводит доводы, что финансовый супермаркет усложняет финансовые риски и требует новых подходов к управлению ими и регулированию со стороны надзорных органов. Побочным следствием интеграции на рынке финансовых услуг является усложнение связей между его участниками, формирование альянсов и союзов, которые не всегда носят открытый и прозрачный характер. В результате, возрастают риски «связанности сторон», которые особенно ярко проявились в условиях финансового кризиса. Современные финансовые конгломераты зачастую состоят из множества слабо связанных друг с другом подразделений и организаций, каждая из которых имеет собственную маркетинговую стратегию, независимый финансовый план и свою рыночную нишу [11].

Характеризуя финансовые супермаркеты, Г. Н. Белоглазова указывает, что до настоящих финансовых супермаркетов российским финансовым группам еще далеко. Финансовый супермаркет — это не только широкий выбор разнообразных финансовых и связанных с ними услуг, но и высокая их стандартизация, новое качество обслуживания, мобильные и технологичные каналы продвижения. В настоящий момент, по оценкам специалистов, с точки зрения стандартизации, технологичности и качества продуктов и услуг в России пока нет ни одной структуры, которую можно хотя бы приблизить к финансовым супермаркетам [11].

Таким образом, в современной практике наблюдается появление новых типов посредников, грани

между которыми размываются. Задачи страховых посредников стали выполнять традиционные финансовые посредники (банки, взаимные и пенсионные фонды и т. д.), вступающие в обостренную конкурентную борьбу. На финансовых рынках формируются институты, в рамках которых смешаны функции институционального инвестора и чисто посреднические. Формируется модель клиентоориентированного бизнеса, представляющего собой единый интегрированный канал доступа потребителей, в том числе к страховым услугам [15].

В современных условиях бизнес финансовых посредников по своей сути становится межрегиональным и межсекторным, что объясняется необходимостью диверсификации рисков не только в регионе, но и между направлениями бизнесов. В настоящее время исследование процессов формирования новой модели клиентоориентированного бизнеса посредников в условиях финансовой конвергенции и образования финансовых конгломератов применительно к рынку финансовых посредников позволяет увидеть масштабы и противоречивость современных социальных и экономических процессов на межрегиональном уровне [16, с. 4].

Подводя некоторые итоги, автор считает важным отметить, что при экспансии финансовых посредников представляют интерес стратегии выбора возможных направлений развития.

Основная стратегия связана с сохранением или удержанием позиций в традиционном посредническом бизнесе. В рамках этой стратегии ставятся цели:

- расширения продуктового ряда;
- развития сети дистрибуции;
- увеличения операционной эффективности и сокращения затрат.

Стратегия позволяет посредникам действовать в условиях сокращения маржи из-за снижения процентных ставок по кредитам и их увеличения по депозитам, возрастания доли более рискованных операций и операций с малым и средним бизнесом.

В рамках стратегии сохранения традиционного бизнеса возможна реализация стратегии фокусирования, для которой характерна концентрация усилий на нескольких наиболее эффективных направлениях бизнеса. Эту проблему отмечает в своем исследовании Т. Н. Зверькова, которая, изучая региональные банки, отмечает, что они, считая себя универсальными, пытаются освоить практически все существующие виды банковских продуктов.

Однако уровень их освоения мало соответствует мировым тенденциям. Региональные банки не учитывают, что многие банковские продукты требуют «сопровождения» со стороны разных финансовых посредников. Западные мелкие и средние банки находят дополнительные резервы для выживания, выступая в качестве партнеров других финансовых посредников, находя новые каналы сбыта продуктов. Банки, конкурируя между собой и с парабанками, могут эффективно вести свой бизнес лишь во взаимодействии с другими финансовыми посредниками посредством разделения функций, очищения баланса от рисков и неликвидных активов. Именно поэтому банк будущего представляет соединенную сеть специализированных банков, сфокусированных на решении определенных проблем [26, с. 144].

Вторая стратегия (межсекторная) состоит в экспансии в сопредельные/нетрадиционные виды финансового бизнеса. Она предполагает расширение спектра оказываемых финансовых услуг дополнительно к традиционному кредитному посредничеству. Это позволяет увеличить доходы и снизить расходы благодаря накопленному опыту при совместном производстве и реализации связанных услуг. Кроме того, при расширении диверсификации достигается снижение риска [12].

Кроме того, возможен вариант стратегии, называемый стратегией ниши, когда банки действуют в достаточно узкой финансовой нише. К примеру, это закрепление за региональным банком определенной ниши рынка через оказание специализированных или универсальных услуг ограниченному кругу клиентов. Такой нишей является, прежде всего, малый и средний бизнес: в обслуживании его субъектов особое значение имеют местное присутствие и знание специфики регионального рынка.

Таким образом, исследуя формы взаимодействия финансовых посредников в современных условиях, к сожалению, необходимо констатировать, что в практической реализации программ взаимодействия отечественные финансовые посредники выбирают «начальные» формы выстраивания отношений — агентские, а финансовые супермаркеты являются единичными образованиями. Наиболее распространены промежуточные модели взаимодействия, когда посредники, даже вступая в кооперацию или «сливаясь», не интегрируют направления бизнеса, а ограничиваются совместным использованием баз данных и совмещением каналов продаж в

виде единого помещения и т. д., определяя степень интеграции отношением выгоды/затраты [4].

На практике важно учитывать, что при выборе форм взаимодействия посредников степень их конвергенции имеет определенные границы, когда финансовый посредник, вступая в отношения интеграции, преследует в основном собственные цели. Посредник не станет строить свою деятельность, рассчитывая только на сотрудничество с другим посредником. Интегрируемый вид бизнеса не должен быть основным в структуре портфеля посредника — это сопутствующий бизнес. Если вчера страховые компании, пенсионные фонды зависели от банков, то уже в настоящий момент банки жизненно заинтересованы в сотрудничестве с финансовыми посредниками, имеющими длинные деньги. Страховые компании и пенсионные фонды совершили прорыв на новый уровень развития, когда уже они начинают определять правила игры [19]. Происходит постоянный передел рынка между финансовыми посредниками, банки уже не могут единолично диктовать условия, они будут вынуждены выбирать между различными формами взаимодействия или уступить эту часть бизнеса.

Усиление конкуренции в финансовом секторе дает дополнительный импульс развитию *форм сотрудничества финансовых посредников*. Сотрудничество финансовых посредников можно рассматривать как процесс взаимоотношений между посредниками, выражающийся в сотрудничестве по различным направлениям, включая взаимные вложения в капитал, клиентские и партнерские отношения и интеграцию, что направлено на создание совместных продуктов и проведение общей политики в целях решения определенных задач по повышению прибыльности бизнеса, получению конкурентных преимуществ и улучшению имиджа [31].

На практике в основе сотрудничества лежит мотив интеграции, направленный на создание образований, позволяющих осуществить концентрацию материальных, финансовых и прочих ресурсов посредников в целях увеличения объема продаж, повышения конкурентоспособности, улучшения управления и роста эффективности деятельности входящих в них компаний. Как отмечает Е. Федосов [6], поиск оптимального пути сотрудничества посредников особенно актуален в условиях нестабильности на финансовом рынке, что требует переоценки существующих форм интеграции и акцентирует внимание на разработке наиболее

эффективной организационно-функциональной структуры взаимоотношений посредников.

В современных условиях между посредниками складываются следующие формы сотрудничества: взаимные вложения в капитал; клиентские и партнерские отношения и отношения сотрудничества (интеграции).

Взаимные вложения в капитал (банк — акционер страховой компании, страховая компания — акционер банка) характерны для первоначальной стадии сотрудничества. Так, заинтересованные взаимоотношения банков и страховых компаний проявляются уже на этапе их формирования, когда учредителями страховых организаций являются банки, а учредителями банковских организаций выступают страховые компании (происходит процесс взаимного вложения в капитал).

Мотивом расширения деятельности финансовых посредников при данной форме обычно является наличие клиентуры у обеих сторон: банковские организации и страховые компании оказывают различные услуги большому числу юридических и физических лиц. Экспансия в данном случае носит ограниченный характер, так как бизнес посредников в этих отношениях не объединяется и носит независимый характер.

Клиентские отношения (банк является клиентом страховой компании, а страховая компания — клиентом банка) также характерны для начальной стадии сотрудничества и включают в себя предоставление услуг страхования клиентам банка (страхование залогов при кредитовании), страхование рисков самого банка и размещение средств резервов страховой компании на банковских расчетных и депозитных счетах.

Расширение деятельности финансовых посредников на основе клиентских отношений фактически всегда присутствует между компаниями вне зависимости от ситуации на финансовом рынке. У финансовых посредников всегда существует необходимость в расчетно-кассовом обслуживании банков, страховании рисков и размещении депозитов и т. п.

Данная форма экспансии носит характер необходимости и обычно не вызывает затрат, и практически не несет значимых рисков.

Партнерские отношения — следующая стадия сотрудничества финансовых посредников, которая предполагает подписание соглашения о распространении услуг через сеть партнеров. К

примеру, страховые организации на партнерской основе используют банки для продажи собственных страховых продуктов, а банки обеспечивают расчетно-кассовое обслуживание.

На партнерские отношения существенное влияние оказывает текущее состояние экономики. В период стабильной ситуации они направлены преимущественно на рост клиентской базы, развитие сети «присутствия» и увеличение доходности. А в кризисный период основной упор делается на реструктуризацию и диверсификацию портфелей, удержание существующей клиентской базы, снижение рисков и уменьшение расходов.

Основные принципы выбора партнера, которыми руководствуются обе стороны альянса, заключаются в наличии хороших показателей финансовой устойчивости, наличии рейтингов, территориальном присутствии и, конечно же, в наличии качественного сервиса и продуктов [30].

В современных условиях финансовые посредники имеют партнеров не только среди финансовых институтов, но и среди небанковских провайдеров платежных операций, ведущих свой бизнес, главным образом, в отдельных рыночных нишах и сегментах. Большинство экспертов, однако, считают, что эти провайдеры не в силах создать серьезную угрозу операциям крупных банков. По большей части, они пытаются не конкурировать с финансовыми институтами, а стремятся к партнерству с ними. Подобная тенденция действительно актуальна в настоящий момент, поскольку она совпадает со стремлением банков фокусировать свое основное внимание на клиентском обслуживании, а не на продаже финансовых продуктов, тем более таких гомогенных, как платежи. В этой связи им приходится принимать решения, при разработке которых требуется опыт и знания небанковских специалистов [6].

Определить общие подходы к удовлетворению рассмотренных критериев выбора партнера для расширения деятельности представляется невозможным в связи с большой индивидуальностью каждой интеграции. Финансовые посредники могут довольно субъективно подходить к оценке соответствия партнерами указанных критериев. Главное, чтобы они учитывались во взаимосвязи между собой и были соединены в общую модель выбора компании — партнера для интеграции.

Интеграция бизнеса (создание групп банкостворования, финансовых групп, производство комплексных и стандартизированных продуктов).

Под интеграцией финансовых посредников обычно понимают процесс интенсификации взаимоотношений между экономическими субъектами. Он выражается в углублении сотрудничества по различным направлениям, включая совместное привлечение и использование средств, объединение технологических и трудовых ресурсов, создание совместных продуктов, проведение общей сбытовой, маркетинговой и рекламной политики. Этот процесс направлен на достижение определенных задач, в том числе на повышение доходности бизнеса, получение конкурентных преимуществ, улучшение имиджа [30].

Необходимо отметить, что характерной чертой интеграции деятельности финансовых посредников становится создание общего продукта и продвижение его через совместные каналы сбыта.

Четкое определение целей, а также правильная постановка задач интеграции оказывают существенное значение на процесс выбора компаний-партнеров, модели интеграции, а также на конечный результат. Обычно к основным целям, преследуемым посредниками при организации интеграционной формы сотрудничества, относят:

- повышение доходности;
- снижение банковских рисков/убыточности страховой деятельности;
- повышение капитализации бизнеса;
- развитие определенного направления бизнеса (например, корпоративного);
- повышение конкурентоспособности;
- расширение филиальной сети;
- улучшение имиджа;
- рост клиентской базы.

Основным мотивом считается повышение доходности (прибыльности) деятельности. Банки могут получать доходы за продвижение страховых услуг в разных формах (например, за счет возврата им страховщиком части страховой премии, комиссионного вознаграждения за выполнение функций страхового агента, комиссионного вознаграждения за оказание расчетно-кассовых услуг клиентам страховых компаний). Сотрудничество со страховой компанией дает возможность банкам получить дополнительный доход за счет оказания ей различных дополнительных услуг (конвертация валюты, приобретение ценных бумаг и т. д.), а также за счет продвижения страховыми компаниями банковских продуктов (например, банковских пластиковых карт) [30].

На взгляд автора, более важно выделить и рассмотреть развитие форм сотрудничества как определяющего фактора экспансии финансовых посредников через удовлетворенность клиентов предложением стандартизированных или комплексных продуктов и услуг.

В настоящий момент российский банковский сектор продолжает развиваться не по пути специализации, а по универсальной модели. Российские банки занимаются как розничным, так и оптовым бизнесом. Они развивают (наряду с расчетно-кассовыми услугами и корпоративным кредитованием) кредитование потребительских нужд населения, ипотеку, автокредитование, лизинг, факторинг, доверительное управление и операции на рынке ценных бумаг и др.

К сожалению, в России пока не достигнут необходимый уровень индустрии финансовых услуг. В отечественном банковском секторе не появляются заметные процессы, стимулирующие новые информационные технологии (в основном наблюдается заимствование западных технологий). В условиях господства крупных государственных банков у средних и малых банков отсутствуют как возможности, так и стимулы для создания удобных продуктов для пользователей, а также для формирования системы доверия клиентов и появления новой культуры управления рисками.

В банковском секторе сложилась обратная прогрессу ситуация, когда при неблагоприятной среде для функционирования сложные формы банковских продуктов трансформировались в более простые формы, которые менее требовательны к среде и менее притязательны. Эта закономерность неоднократно прослеживалась в посткризисной ситуации, когда освободившуюся банковскую нишу на рынке занимают индивидуальные кредиторы или государство, а развитие банковского дела отбрасывается к более простым формам. Поэтому на банковском рынке наряду с усложнением, трансформацией посреднических отношений всегда присутствуют в явном или скрытом виде более простые посреднические услуги.

В настоящий момент банковские продукты (несмотря на их кажущееся разнообразие и громкие заявления банков о внедрении передовых технологий продаж и инноваций) в реальности нацелены на удовлетворение требований самих банков к доходности и рискованности своих операций при минимальном учете интересов клиентов.

Развивая суждение Е. В. Тихомировой, можно констатировать, что подавляющее большинство банков не могут помочь клиентам в разработке программы улучшения их финансового состояния, долгосрочного развития бизнеса, предложить оптимальную схему организации его финансирования и квалифицированно оценивать состоятельность инвестиционных проектов заемщиков. Так, в банках кредитные продукты по-прежнему больше ориентированы на универсального заемщика и не увязаны между собой в целостную систему. Банками не выработаны четкие подходы к их структурированию в части оценки объектов кредитования, определяющих величину кредитов, к установлению лимитов и сроков кредитов, к выбору и оценке обеспечения кредитов, к последующему мониторингу выполнения заемщиком первоначальных условий по кредитным продуктам и к принятию банком корректирующих мер [32, с. 218].

Учитывая западный опыт, необходимо отметить, что отечественным посредникам пока не хватает достаточно четкой ориентации на стандартизацию с соответствующими системами. Контакт с клиентами и рынком, а также успешное сегментирование с соответствующим маркетингом должны закладываться в основу их стратегии. Как отмечает Х-У. Дёриг, потенциал создания добавленной стоимости финансового института, упрощенно говоря, зависит как от конкурентоспособности его продуктов, так и от сегментов рынка и клиентского контингента, с которыми он работает (при соответствующей системе распределения).

Рынок меняет требования к структуре и качеству услуг финансовых посредников. Базовые услуги все больше стандартизируются, почти не требуют консультаций (располагают автоматизированной системой консультирования). Примерно 70—80 % всех операций с наличностью в настоящий момент в принципе можно перевести на самообслуживание [5, с. 231].

При этом недостаточно сегментированное и слабо индивидуализированное консультирование заменяет два типа консультаций: с одной стороны, стандартизированное, сегментированное, активное консультационное обслуживание с элементами индивидуальных консультаций (там, где это возможно), а с другой — интенсивные специализированные индивидуальные консультации. Так, Х-У. Дёриг предрек, что новое поколение банковских клиентов с различными запросами уже на подходе [5, с. 230].

В подтверждение его слов можно привести пример нашего отечественного Экспобанка, который решил отказаться от агрессивного наращивания портфеля в пользу консалтинга и помощи корпоративным клиентам по другим вопросам. Исследователь Е. Белкина приводит слова заместителя председателя правления банка Д. Ганушкина, который уверен, что через несколько лет почти всем банкам нужно будет найти специализированную нишу или уйти с рынка и что в течение нескольких лет банковский сектор существенно эволюционирует: «Классическую модель универсальных банков смогут и дальше реализовывать лишь государственные кредитные организации и самые крупные игроки». По его мнению, большая конкуренция, растущие издержки и рыночная ситуация приведут к тому, что банкам надо будет искать свою специализированную нишу. У Экспобанка специализацией будет сервис интеллектуальных услуг для корпоративных клиентов [2].

На взгляд авторов, для банков отправным пунктом разработки стандартизированных, комплексных, инновационных банковских продуктов и оптимизации процесса обслуживания должен стать клиентоориентированный подход. И здесь уместно применить подход Е. В. Тихомировой: дополнительно к принципу «знай своего клиента» стратегия создания стандартизированных и комплексных продуктов должна быть направлена на разработку продуктов с учетом специфики потребностей конкретного клиента. Финансовые посредники должны досконально знать специфику отрасли, масштабы бизнеса, период работы и стратегию развития клиента на рынке, его бизнес-потенциал, характер (источники, регулярность, величину) денежных потоков и пр. [32, с. 222].

Стандартизированность и комплексность продуктов финансовых посредников должны базироваться на установлении устойчивых, стабильных доверительных отношений с клиентами, которым соответствуют комплексные возобновляемые продукты. Как отмечалось ранее, комплексные продукты должны удовлетворять общую потребность заемщика в привлечении ресурсов. Так, искусственная множественность объектов кредитования (до 100 программ) создает только искусственное дробление платежного оборота заемщиков и снижает гибкость кредитных продуктов.

Финансовым посредникам необходимо переходить от целевых краткосрочных невозобновляемых

(единичных) продуктов к комплексным (в банках под совокупный объект кредитования) долгосрочным возобновляемым. Финансовые посредники должны гарантировать клиентам постоянную поддержку, отслеживая их финансовое положение, целевое использование кредитов, денежные поступления на счета и период оборачиваемости выданных кредитов и т. д.

Все это позволяет предположить автору возможные направления экспансии финансовых посредников от территориальной к продуктовой экспансии, когда по мере создания предпосылок для стабильной и прозрачной экономики объективно должен возникнуть переход от примитивных форм продуктов к капиталистическим формам: стандартизированным, обезличенным производным продуктам, когда компенсационное кредитование трансформируется в возобновляемое реальное (в будущем лидирующее положение на рынке займет вероятное авансирование, переместив реальное на «окраины» кредитного рынка). Кредитная форма движения ссудного капитала должна уступить место акционерной (по мере создания инфраструктуры рынка, правил игры, снижения риска асимметричности информации) [12].

Автор поддерживает мнение Н. И. Парусимовой [24], что первичные, разрозненные продукты, войдя в состав комплексных и производных продуктов, будут подчиняться их законам. На данной стадии должна повыситься роль экономических субъектов, производящих аннуитетные продукты, а именно инвестиционных компаний, страховых, пенсионных, паевых фондов, которые, конкурируя с банками, обусловят дальнейшую сегментацию рынка, разделение функций между его профессиональными участниками. Финансовые посредники сосредоточатся на передовых (крайних) рубежах посреднического рынка, взаимодействуя с первичными сберегателями и инвесторами. Следующим связующим звеном в цепи финансового посредничества (на примере банков) станут оптовые банки, взаимодействующие как с розничными банками, так и с парабанками. Завершающий уровень — это небанковские посредники, призванные сопровождать движение капитала и денег в более стандартизированной, обезличенной форме.

В свою очередь банки, уступив некоторые функции по сопровождению движения капитала, начнут искать новое поле деятельности, которое могло бы компенсировать им упущенные выгоды.

Возможно, направлением продуктовой и межсекторной экспансии может стать освоение рынка гарантийных и информационных продуктов [8]. Новая банковская функция информационного процессора трансформирует структуру доходов, мотивацию финансового посредника, обусловив преобладание комиссионных над процентными доходами, включение процента в цену комплексного продукта. Мелкие финансовые посредники будут вынуждены либо специализироваться на отдельных направлениях посредничества, либо объединиться с другими финансовыми посредниками, либо покинуть финансовый сектор.

Список литературы

1. Белкина Е. Связь-банк ищет ипотечных агентов. URL: <http://www.rbcdaily.ru/finance/562949984158739>.
2. Белкина Е. Экспобанк займется консультациями. URL: <http://www.rbcdaily.ru/finance/562949987060549>.
3. Бродская Е. Банки и страховые компании делят розничных клиентов // Банковское обозрение. 2010. № 10 (141). URL: <http://www.bosfera.ru/bo/2010/10/banki-i-strahovye-kompanii-delyat-rozничных-klientov>.
4. Гришин П. А. Организация продаж страховых услуг в банкостраховании // Организация продаж страховых продуктов. 2007. № 2—3. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PBI;n=90399>.
5. Дёриг Ханс-Ульрих. Универсальный банк — банк будущего / Финансовая стратегия на рубеже века / пер. с нем. М., 1999. 384 с.
6. Зайцев О. Не конкуренция, а партнерство // Банковская практика за рубежом. 2012. № 3. С. 66—71.
7. Зарубежные исследователи о глобальном финансовом кризисе и его уроках / ИНИОН РАН. М.: ИНИОН. 2012. 148 с. URL: http://www.inion.ru/files/File/Uroki_cris6_1_02_04.pdf.
8. Зверьков А. И. Малый бизнес: доступность кредитов и банковские инновации // Финансы и кредит. 2012. № 22. С. 7—19.
9. Зверьков А. И. Теоретические подходы расширения банковской деятельности // Вестник ОГУ. 2010. № 13. С. 153—156.
10. Иностранные банки и национальная экономика. М.: Изд-во «Экономика». 2009. 384 с.
11. Интеграция банковского и страхового бизнеса на российском рынке: проблемы и перспективы / Г. Н. Белоглазова, Ю. С. Давыдкин // Банковские услуги. 2012. № 5. С. 22—25. URL: <http://finvector.ru/wp-content/uploads/2012/05/bu-05-2012—web.pdf>.
12. Канаев А. В. Банковские стратегии в свете современной теории финансового посредничества // Финансы и кредит. 2007. № 25. С. 23—34. URL: <http://www.fin-izdat.ru/journal/fc/detail.php?ID=6308>.
13. Кащеева Е. А. Традиционная теория банков и современные тенденции в банковском деле // Вестник СПбГУ. 2006. Сер. 5. Вып. 3-й. С. 101—112. URL: http://vestnik.unipress.ru/pdf06/s05/s05v3_06_S.pdf.
14. Кидуэлл Д. С, Петерсон Р. Л., Блэжуэлл Д. У. Финансовые институты, рынки и деньги. СПб.: Изд-во «Питер». 2000. 752 с.
15. Кузнецова Н. П., Писаренко Ж. В. Формирование механизма страхового посредничества в финансовых конгломератах // Вестник СПбГУ. Сер. «Экономика». Вып. 4-й. 2011. URL: http://econ.spbu.ru/faculty/vestnik_st_petersburg_state...4/4_2011.pdf.
16. Миркин Я. Финансовые конгломераты в России // Прямые инвестиции. 2011. № 4 (108). С. 2—4.
17. Мишкин Ф. С. Экономическая теория денег, банковского дела и финансовых рынков. 7-е изд. / пер. с англ. М.: И. Д. «Вильямс». 2006. 880 с.
18. Мусиец М. Разошлись по нишам // Эксперт. 2013. № 16 (848). URL: <http://expert.ru/expert/2013/16/razoshlis-po-nisham>.
19. Николенко Н. П. Технологии банковского страхования как система // Организация продаж страховых продуктов. 2009. № 5. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PBI;n=140132>.
20. Никулина Н. Н., Березина С. В. Банкостраховые группы: новый канал продвижения продукта // Страховые организации: бухгалтерский учет и налогообложение. 2009. № 4. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PBI;n=131680>.
21. Обухова Е., Яковенко Д. Кролик глотает удава // Эксперт. 2013. № 15 (847). URL: <http://expert.ru/expert/2013/15/krolik-glotaet-udava>.
22. Обязательные требования к страховым компаниям. URL: http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/credit_org/strah_treb.pdf.
23. Осиповская А. В., Митус А. И. Слияние и поглощение как способ повышения капитализации банка // Экономический журнал. 2010. № 1 (17). URL: http://economicarggu.ru/2010_1/osipovskaya.pdf.

24. *Парусимова Н. И.* Развитие банковского дела и формирование банковского продукта в условиях трансформационной экономики современной России // Вестник ОГУ. 2005. № 8. С. 144—148. URL: http://vestnik.osu.ru/2005_8/24.pdf.
25. *Пашковская И. В.* Пути эволюции современных коммерческих банков // Бизнес и банки. 2010. № 5 (986). С. 1—4. URL: <http://www.b-banks.ru/?p=10&arcid=23>.
26. Региональные банки в трансформационной экономике: подходы к концепции развития: монография / Т. Н. Зверькова. Оренбург: Изд-во «Агентство «Пресса». 2012. 214 с.
27. *Рыбин Е. В.* Слияния и поглощения банков в России как фактор экспансии иностранного банковского капитала // Деньги и кредит. 2007. № 3. С. 37—42.
28. *Сафронов С. Б.* Финансовая конвергенция и финансовые конгломераты в мировом хозяйстве. СПб., 2010. URL: [http://worldec.ru/content/thesis/safronov\[1\].pdf](http://worldec.ru/content/thesis/safronov[1].pdf).
29. *Сорокина И. О.* Модели взаимодействия розничного банка и страховой компании // Банковский ритейл. 2012. № 4. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PBI;n=190079>.
30. *Федосов Е. А.* Интеграционные процессы в банковском и страховом бизнесе // Банковское дело. 2011. № 6. С. 30—34. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=16402603>.
31. *Федосов Е. А.* Развитие интеграционных процессов между банками и страховыми компаниями на основе построения клиентоориентированного бизнеса. СПб., 2012. URL: <http://www.fines.ru/thesis/d04fedosovea.doc>.
32. Эффективное государственное управление в условиях инновационной экономики: финансовые аспекты / под ред. С. Н. Сильвестрова, И. Н. Рыковой. М.: Дашков и К. 2011. 350 с.